

競争時代の介護サービス論 第13回 経営感覚を磨く

著者	岡田 耕一郎, 岡田 浩子
雑誌名	ふれあいケア
巻	5
号	5
ページ	45-48
発行年	1999-05-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1204/00000171/

はじめに

昨年の5月から1年間にわたって、経営(マネジメント)をキーワードとして、競争時代の介護サービスのあり方を探ってきました。当初の心配とはうらはらに、介護サービス提供機関

のスタッフのみなさんからは、かなり関心をもって迎えられたようです。

今回は、1年間の総復習として、特に重要なテーマの1つである、経営感覚(マネジメント・センス)をどうやって磨いたらよいか、を説明することにしましょう。

経営とは、風の動きを読んでコースを決める
ヨットレースのようなもの

介護サービス提供機関を経営するのは機関の経営者であって、介護に携わるスタッフではないかもしれません。それなのに、なぜ今、スタッフに経営感覚が求められているのでしょうか。

競争時代の

経営感覚を磨く

第13回

介護サービス論

岡田耕一郎(東北学院大学
経済学部助教授)
岡田浩子(社会福祉士・介護福祉士)

介護保険制度のもとでは、それぞれの機関に対して期待されている役割、すなわち、利用者に責任をもつて介護サービスを提供する役割を果たさなければなりません。利用者は、介護サービスを権利として受け取ることになるので、サービスは適切に、かつ継続的に提供される必要があるからです。

ところが機関をうまく動かしてサービスを提供することは、必ずしも簡単ではないようです。例えば、介護サービス提供機関のスタッフ1人ひとりが個人的な感情に振り回されて、機関が1つにまとまらなくなる場合があります。それだけで機関が本来持っている力を十分に発揮することも、最低限のサ-

ビスを提供することもできなくなります。あるいは、その難しさを大局的にとらえると、次のように例えることもできます。機関をうまく動かしていくには、機関を取り巻く環境の変化を的確に把握しなければならず、それはちょうど目に見えない風の動きを読んで適切なコースを決めるヨットレースのよう

なものだと。

機関を取り巻く環境の変化が激しい今日、その変化を的確に認識して組織全体を1つにまとめ、進むべき方向を指し示すのは困難をきわめます。とうてい経営者1人の力では対処しきれそうもありません。現場で頑張っているスタッフのみなさんの情報と能力が必要になってきているのです。その際に、スタッフが経営者の考え方を理解できなければ両者が力を合わせることが難しくなります。したがって、スタッフが持つ情報と優れた能力を十分に活かすためにも、機関を動かす経営者がどのような発想をしているのか知る必要があるのです。その発想の基本が経営感覚なのです。

1人ひとりのスタッフが 経営感覚を磨くと、 日常業務が活性化します

経営感覚というと、経営する立場の人だけが持っていればよいように思われるかもしれませんが、経営感覚を養うことで、ス

タッフ1人ひとりの日常の業務が活性化し、かなりの効果が期待できます。

例えば、スタッフの抱える問題点として、日常業務に埋没しがちで、日々の目の前の問題にとらわれがちになり、長期的なものごとを処理するのが不得意になっていることが挙げられます。それに対して、経営感覚は、長期的・中期的・短期的な観点から物事を判断しようとするので、長期的な視野のもとで、いかにして短期的な課題に取り組みばよいのかを判断する力を養うことができます(図1を参照)。

さらに、スタッフが抱える問題として、スタッフは仕事に対して責任を持っているので、どうしてもまず自分の部署のことを中心に考えがちになる点も挙げられます。その結果、利用者にとってプラスになることでも、機関全体として実行に移せないことがあります。あるいは、個々のスタッフが頑張っているにもかかわらず、それぞれ自分の思い描いた方向を向いているため、機関の方向性に合致せ

ず、機関全体として見れば有効な力を発揮していないことがあります。それに対して、経営感覚は、機関全体をぐるりと見渡して、広範な業務に目を向けて判断しようとするものなので、スタッフの日常の業務を大所高所からじっくりと考えてみるトレーニングになります(図2を参照)。

それ以外の問題点としては、仕事のやり方を変えた方が、今よりよいサービスが提供できるとわかっていても、今までのやり方を変えずに続けてしまうことがあります。あるいは、スタッフは日々の膨大な仕事を抱えているため、目の前の仕事を処理するのに追われてしまい、どの仕事も最も重要であるのか判断できなくなりがちです。それに対して、経営感覚は効率性・有効性を1つの判断のものとさしとして、たえず過去のやり方を見直そうとするものなので、仕事の順位づけを含めて、より効果上がるような仕事の進め方を工夫するトレーニングになります。

このように、経営感覚を磨く

ことによって、スタッフは日々の業務を適切にこなすことができるようになります。業務を適切にこなすことが、利用者へのサービスの向上につながっていきます。

経営感覚を磨く力、 それはマネジメントの発想 を持つこと

それでは、どうすれば具体的に、経営感覚を磨くことができるのでしょうか。そのためには、マネジメントの最も基本的な考え方、すなわち「1実現したい姿を明確にする→2自分の現状を認識する→3両者のギャップを埋める」(図3を参照)という発想を身につけることが重要です(注1)。

(注1) 実現したい姿には、スタッフ1人ひとりが思い描く姿と、その機関がめざす姿の2つがあります。この両者は基本的にはイコールであることが望まれます。したがって、ここでの実現させたい姿とは、スタッフ1人ひとりが思い描く姿であり、その機関がめざす姿でもあります。

③段階を踏んだステップアップで両者のギャップを埋めよう

さて、実現したい姿を明確にし、現状を認識したならば、次にすべきことは両者のギャップ（隔たり）を埋めることです。ギャップを埋めるとは、どういうことなのでしょう。具体的には、現在の状態から実現したい姿に到達するための方法を検討し、それを実行することを意味します。言葉で表現するとこれだけのことなのですが、勘違いされがちです。

よく耳にする勘違いに、例えばケアプランをうまく立てることが実現したい姿であり、現状は立てられていないので、そのギャップを埋めるためにはケアプランを立てる練習をしなければならぬという考え方があります。

ここで気をつけたいのは、いくら実践しながらケアプランを立てる練習をしたとしても、必ずしもスタッフがケアプランを立てられるような能力を獲得できるとは限らないという点です。考えてみてください。料理の腕を磨くのに、料理学校では非

常に基礎的な知識の修得から始まって、入門レベルの知識と技術、さらに中級レベルへとステップアップさせていきます。ステップアップさせながら、総合的な能力を作りあげようとしているのです。

他方、ケアプランを適切に立てることができるとは、あくまでも一定レベル以上の総合的な能力です。その能力を獲得するにあたっては、それとは別の、基礎から応用までの知識や能力を修得すること、個別ケアの実践を機関内で段階的にレベルアップさせることが必要なのです。つまり、「両者のギャップを埋める」には、まずあれをして、次にこれをしてと、段階を追って一歩一歩目標に近づくような現実的な発想をしなければならぬのです（図4を参照）。したがって、どのアセスメントのやり方がよいのか、その動向を見守るのではなく、どのアセスメントでも対応できるように、基礎から応用までの知識や能力を修得することや、個別ケアの実践を積み重ねることに力を入れなければならないのです。



おかだ こういちろう

1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」（本誌'97年4月号）、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」（本誌'98年2月号）がある。



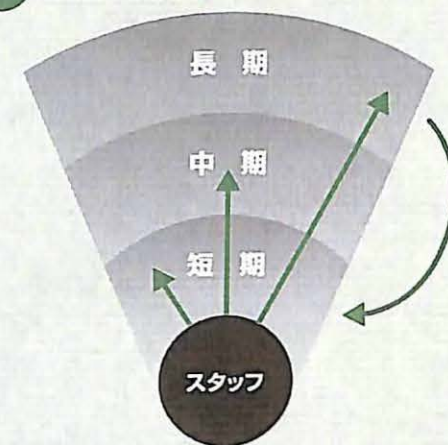
おかだ ひろこ

1962年兵庫県生まれ。介護福祉士。社会福祉士。特別養護老人ホームに寮母として勤務し、デイサービスやホームヘルプサービスにも携わる。宮城県社会福祉士会・高齢者福祉部会所属。

〒980-8511
宮城県仙台市青葉区土樋1-3-1
東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室
電子メール: okada@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp
※ご希望の多かった相談業務（無料）を始めました。

●次回は「リーダーシップ」を取り上げます。

図1 経営感覚のイメージ①



- ①長期的・中期的・短期的な観点から物事を判断する。
②長期的な視野のもとでいかにして短期的な課題に取り組めばよいのかを判断する。

図2 経営感覚のイメージ②



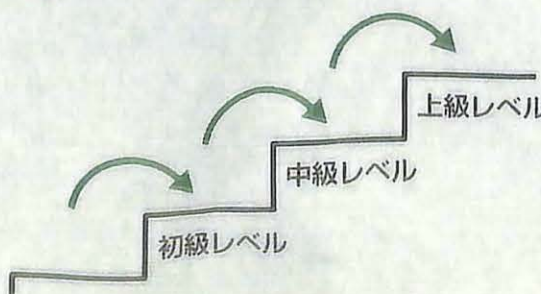
図3 マネジメントの基本的な考え方

①実現したい姿を明確にする

③両者のギャップを埋める

②自分の現状を認識する

図4 ギャップを埋める



①実現したい姿を心に思い描こう

まず、自分たちの介護サービス提供機関が将来的にこんな姿になっていければいいな、という実現させたい姿を明確にすることから始めましょう。そうすれば、スタッフ1人ひとりの力をどこに向けて結集していったらよいのかが見えてきます。みなさんはどのような姿を思い浮かべるでしょうか。

例えば、お年寄り1人ひとりにあったケアが実施でき、スタッフもいきいきと働いている姿が

あります。時の経過にしたがって、スタッフの実力も段階的に向上し、機関全体のサービスの質も向上し、利用者から喜ばれているような姿もあります。あるいはスタッフの中には、自分たちの機関のスタッフ全員がケアプランをうまく立てられるようになりたいと、かなり具体的に考えているかたも多くいるようです。このようにして、自分たちの介護サービス提供機関がこうなりたいという「実現したい姿」を心に描いてください。

②自分たちの現状を知ろう

次にすべきことは、自分たちの機関の現状を認識することです。さまざまな業務について、その現状を認識することが必要ですが、ここでは1つの例として、実際に提供されている介護サービスに目を向けてみましょう。

現在、介護保険を視野に入れて、ケアプランを立てることに関心が集まっています。ところが、多くの特別養護老人ホームの事業計画書を見てもわかるように、かなり以前から個別介護を

重視する姿勢は全面に打ち出されていません。すでに多くの機関ではケアプランが注目される以前から、何らかの個別介護計画を立てていたのです。

したがって、ここでの現状の認識とは、個別介護計画が機関ごとに綿密さの点で大きな開きがあることを踏まえて、自分の機関はどの程度、個別介護を計画の形に落とし込み、それを実現してきたのかを的確に把握することを意味しています。